

Miesięczny format Grow o rekrutacji,  
employer branding i komunikacji

# BEZ ZGADYWANIA

## #03

**Ile naprawdę zarobię?**

10 momentów od ogłoszenia do  
pierwszej wypłaty, w których firmy  
zmuszają ludzi do zgadywania.

**grow.**  
POWERED BY STUDIO WIEDZY

# Płaca jest jedną liczbą tylko na przelewie.

**W decyzji kandydata i pracownika jest całym systemem obietnic.**

Pierwsze dwa wydania „Bez zgadywania” prowadziły kandydata od pierwszego kontaktu z ofertą do pierwszego dnia pracy. Trzeci numer zatrzymuje się przy pytaniu, które potrafi unieważnić wszystkie pozostałe argumenty: ile naprawdę zarobię?

Nie chodzi wyłącznie o podanie widełek. Kandydat próbuje zrozumieć, jaka część kwoty jest gwarantowana, od czego zależy premia, ile daje praca zmianowa, co wydarzy się po okresie próbnym, gdzie znajdzie się w przedziale i jak realnie może z niego wyjść w górę. Pracownik z kolei chce wiedzieć, dlaczego osoba na podobnym stanowisku otrzymała inną kwotę i czy reguły podwyżek są czymś więcej niż corocznym rytuałem uznaniowym.



## Największy błąd

Firma publikuje liczbę, ale nie ujawnia logiki. W rezultacie kandydat zna widełki, lecz nadal musi zgadywać, ile z nich jest realne, co obejmują i dlaczego oferta trafiła akurat w ten punkt.

Ten materiał łączy cztery perspektywy: aktualne prawo, badania naukowe, praktykę compensation & benefits oraz komunikację employer brandingową. Nie jest poradą prawną ani instrukcją budowania siatki płac bez udziału specjalistów wynagrodzeń. Jest narzędziem do zaprojektowania procesu, w którym pieniądze nie pojawiają się na końcu jako niewygodna niespodzianka.

Źródło / kontekst: Stan prawny i rynkowy: 19 sierpnia 2026 r.

# Kto powinien przeczytać ten poradnik?

**Każdy, kto obiecuje, ustala, negocjuje, komunikuje albo wypłaca wynagrodzenie.**

- HR i Talent Acquisition, które chcą ograniczyć rozmowy kończące się różnicą oczekiwań finansowych;
- Compensation & Benefits i Total Rewards, które potrzebują przełożyć architekturę płac na język zrozumiały dla ludzi;
- employer branding i marketing rekrutacyjny, które nie chcą reklamować „atrakcyjnych warunków” bez dowodów;
- managerów, którzy składają oferty, tłumaczą pozycję w widełkach i odpowiadają na pytania o podwyżki;
- zarządy i finanse, które chcą zwiększać przejrzystość bez utraty kontroli kosztów i spójności wynagrodzeń;
- organizacje przygotowujące się do pełnego wdrożenia unijnej dyrektywy o przejrzystości wynagrodzeń;
- zespoły wdrażające AI do rekomendowania stawek, ofert, premii lub awansów.



**Czy kandydat rozumie kwotę?**



**Czy manager potrafi wyjaśnić decyzję?**



**Czy system potrafi udowodnić sprawiedliwość?**



## Najkrócej

Wynagrodzenie bez zgadywania nie oznacza publikacji pensji wszystkich osób. Oznacza wystarczającą przejrzystość liczb, kryteriów, progresji i odpowiedzialności, aby człowiek mógł podjąć świadomą decyzję.

# Co znajduje się w wydaniu #03?

1. Wynagrodzenie to system decyzji, a nie jedna liczba.
2. Polska 2026: co już obowiązuje, a co nadal jest projektem.
3. Co pokazują badania: atrakcyjność, płace, sprawiedliwość i ryzyka.
4. Pięć warstw przejrzystości wynagrodzeń.
5. Framework Grow: 10 momentów jasności od ogłoszenia do pierwszej wypłaty.
6. Benchmarki i case studies: No Fluff Jobs, Buffer, GitLab, Żabka, Budimex i Kaufland.
7. Range-washing i inne pozorne praktyki transparentności.
8. Architektura płac przed komunikacją: role, poziomy, wartościowanie i governance.
9. Gotowe komunikaty dla ogłoszeń, rozmów, ofert i managerów.
10. AI w wynagrodzeniach: gdzie pomaga, a gdzie utrwała historię nierówności.
11. KPI i dashboard wynagrodzenia bez zgadywania.
12. Plan wdrożenia w 30 dni.
13. Wskaźnik Jasności Wynagrodzenia: audyt 60 punktów.
14. Podsumowanie i źródła.



### Zasada redakcyjna

Nie pytamy wyłącznie: „czy pokazujecie widełki?”. Pytamy: „czy kandydat i pracownik potrafią zrozumieć logikę wynagrodzenia oraz przewidzieć konsekwencje swoich decyzji?”.

## 1. WYNAGRODZENIE TO SYSTEM DECYZJI

### Kandydat nie porównuje pensji

Wynagrodzenie podstawowe jest punktem wyjścia, ale nie wyjaśnia wartości oferty. Dwie role z identyczną podstawą mogą oznaczać zupełnie inny dochód, ryzyko i koszt codziennego funkcjonowania. Jedna ma stałą premię, przewidywalny grafik i transport. Druga opiera jedną trzecią wynagrodzenia na wskaźniku, którego kandydat nie rozumie, wymaga trzech przesiadek i ogłasza grafik z tygodniowym wyprzedzeniem.

#### Model decyzji Grow

##### Realna wartość decyzji

$$\begin{aligned} & \text{gwarantowana płaca} + \text{przewidywalne dodatki} + \text{realna dostępność premii} + \\ & \text{wartość świadczeń} - \text{koszt dojazdu} - \text{koszt czasu} - \text{ryzyko nieprzewidywalności} \end{aligned}$$

To nie jest wzór prawny ani kalkulator podatkowy tylko sposób myślenia. Firma może mieć rynkową stawkę, a jednocześnie przegrywać, ponieważ kandydat nie potrafi oszacować końcowej wypłaty albo koszt dotarcia na pierwszą zmianę pochlania przewagę finansową.

| Warstwa            | Pytanie człowieka                          | Przykład                                    |
|--------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Płaca gwarantowana | Ile dostanę niezależnie od wyniku?         | podstawa miesięczna lub stawka godzinowa    |
| Płaca zmienna      | Co musi się wydarzyć, żebym dostał więcej? | premia, prowizja, bonus, akord              |
| Dodatki            | Za jakie warunki lub czas dostaję dopłatę? | noc, zmiany, nadgodziny, dyżury             |
| Świadczenia        | Co ma dla mnie realną wartość?             | transport, posiłki, opieka, auto, akcje     |
| Progresja          | Jak i kiedy kwota może wzrosnąć?           | podwyżka, promocja, certyfikat, nowy poziom |

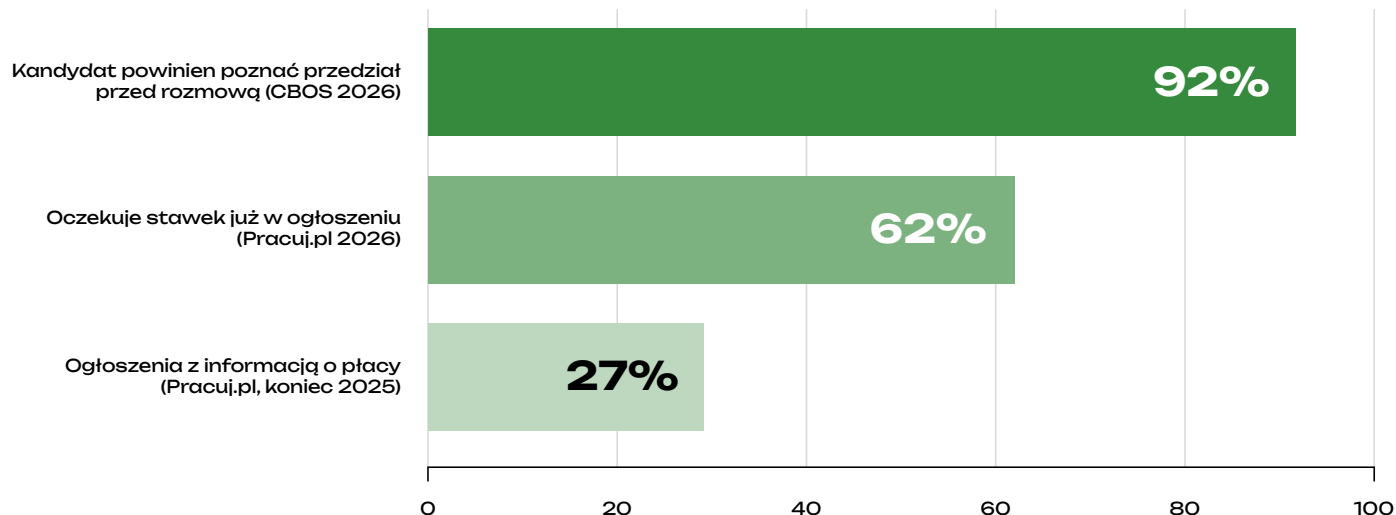
### Teza

Niejasne wynagrodzenie nie przyciąga „tańszych” kandydatów tylko więcej błędnych rozmów i przesuwania konfliktu na późniejszy, droższy etap.

## 2. RYNEK: OCZEKIWANIA WYPRZEDZAJĄ PRAKTYKĘ

# Ludzie nie “domagają się” pensji kolegi tylko jasnych reguł.

### Oczekiwania kandydatów są znacznie szybsze niż praktyka rynku



Badania różnią się metodologią i pytaniami; zestawienie pokazuje kierunek, a nie jedną wspólną miarę.

W badaniu CBOS z marca 2026 roku 92% respondentów uznało, że kandydat powinien poznać przedział wynagrodzenia przed rozmową. Taki sam odsetek poparł jasne kryteria ustalania płac, awansów i podwyżek. Jednocześnie tylko 27% badanych deklarowało pełną wiedzę o zarobkach w swoim miejscu pracy, a 35% wiedzę częściową.

Pracuj.pl informował natomiast, że 62% pracujących Polaków oczekuje stawek już w ogłoszeniu, podczas gdy informacja o wynagrodzeniu pojawiała się w około 27% ofert. Różnica nie oznacza, że każda firma powinna ujawnić każdą pensję. Pokazuje jednak, że standard informacyjny rynku jest niższy niż standard decyzyjny kandydatów.

Źródło / kontekst: CBOS, „Jawność zarobków”, marzec 2026; Grupa Pracuj, badanie opublikowane 2 stycznia 2026 r.; Pracuj.pl, „Jawność wynagrodzeń: fakty kontra mity”.

### 3. POLSKA 2026 / STAN PRAWNY

## Prawo już wymaga informacji. Nie zawsze wymaga publikacji jej w ogłoszeniu.

#### Stan prawny na 19 sierpnia 2026 r.

Od 24 grudnia 2025 roku obowiązuje art. 18<sup>3</sup>ca Kodeksu pracy. Pracodawca musi przekazać kandydatowi informację o wynagrodzeniu, jego początkowej wysokości albo przedziale, opartym na obiektywnych i neutralnych kryteriach. Jeżeli obowiązuje układ zbiorowy lub regulamin wynagradzania, kandydat powinien otrzymać także odpowiednie informacje wynikające z tych dokumentów.

| Co już obowiązuje   | Co to oznacza operacyjnie                                                                                                                    |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informacja o płacy  | Kwota początkowa albo przedział; w formie papierowej lub elektronicznej.                                                                     |
| Moment przekazania  | W ogłoszeniu; jeżeli jej tam nie ma - przed rozmową; ostatecznie przed nawiązaniem stosunku pracy, jeżeli wcześniejsze etapy nie wystąpiły.  |
| Świadome negocjacje | Informacja ma być przekazana z takim wyprzedzeniem, aby kandydat mógł się przygotować.                                                       |
| Zakaz historii płac | Art. 22 <sup>1</sup> wyłącza informacje o obecnych i poprzednich zarobkach z danych o przebiegu zatrudnienia, których może żądać pracodawca. |
| Neutralność płci    | Nazwy stanowisk i proces rekrutacyjny muszą być neutralne i niedyskryminujące.                                                               |

### Ważne rozróżnienie

Minimalny standard prawny i dobry standard employer brandingowy nie są tym samym. Prawo pozwala w określonych sytuacjach przekazać informację później. Kandydat najwięcej zyskuje, gdy poznaje ją już przy ofercie i może zdecydować, czy w ogóle chce inwestować czas.

Źródło / kontekst: Ustawa z 4 czerwca 2025 r. o zmianie Kodeksu pracy, Dz.U. 2025 poz. 807; MRPiPS, „Równe traktowanie w zatrudnieniu”.

4. DYREKTYWA UE I POLSKI PROJEKT

Widełki są początkiem. Prawdziwa zmiana dotyczy całej architektury płac.

Termin transpozycji dyrektywy 2023/970 minął 7 czerwca 2026 roku. Polska wdrożyła część rekrutacyjną, ale pełny projekt UC127 nadal pozostaje w procesie legislacyjnym. W maju 2026 roku opublikowano jego drugą wersję. Dlatego nie należy przedstawiać wszystkich rozwiązań projektu jako obowiązującego prawa.

| Dyrektywa przewiduje                                       | Co organizacja powinna przygotować już teraz                                    |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Obiektywne, neutralne płciowo struktury                    | architekturę stanowisk, poziomy, kryteria wartościowania i dokumentację decyzji |
| Dostęp pracowników do kryteriów płac i progresji           | jasny opis zasad podwyżek, promocji i pozycjonowania w przedziale               |
| Prawo do informacji o średnich poziomach płac              | proces obsługi wniosków, kategorie porównawcze i ochronę danych indywidualnych  |
| Raportowanie luki płacowej dla 100+                        | jakość danych, definicje składników, właścicieli i harmonogram raportowania     |
| Wspólną ocenę przy nieuzasadnionej luźności co najmniej 5% | mechanizm analizy przyczyn, udział przedstawicieli pracowników i plan naprawczy |
| Wzmocnione egzekwowanie i ciężar dowodu                    | bieżące dowody, że różnice wynikają z obiektywnych kryteriów                    |

Najważniejszy wniosek

Organizacja może legalnie przekazać przedział kandydatowi, a jednocześnie nie być gotowa na przejrzystość. Jeśli nie potrafi wyjaśnić wartości stanowiska, pozycji w widełkach i progresji, opublikowała liczbę - nie zbudowała systemu.

Źródło / kontekst: Dyrektywa (UE) 2023/970; oficjalny projekt UC127, wersja 2.0 opublikowana 25 maja 2026 r. Projekt może ulec zmianie.

## 5. CO MÓWIĄ BADANIA

# Transparentność zmienia zachowania rynku, nie tylko samopoczucie kandydatów.



**+30 pp**

wzrost udziału ogłoszeń  
z płacą po wejściu ustaw  
transparentności



**+1,3–3,6%**

szacowany wzrost  
wynagrodzeń w trzech  
zbiorach danych



**brak**

istotnego wpływu na  
zatrudnienie, liczbę ofert  
i wymagania

Badanie NBER opublikowane w 2025 roku analizowało skutki amerykańskich przepisów wymagających podawania wynagrodzenia w ogłoszeniach. Autorzy znaleźli wzrost publikacji informacji płacowej o około 30 punktów procentowych i wzrost wynagrodzeń od 1,3% do 3,6%. Nie stwierdzili istotnego wpływu na zatrudnienie, liczbę ofert, wymagania edukacyjne ani kompetencyjne.

Eksperyment z Austrii pokazał z kolei, że wśród popularnych sposobów opisywania płacy to właśnie wyraźny przedział wynagrodzenia usuwał różnice między kobietami i mężczyznami w szacowaniu możliwej pensji. Ogólniki typu „wynagrodzenie powyżej minimum układowego” nie dawały tego samego efektu.

Badanie doświadczeń realnych osób poszukujących pracy sugeruje także, że szeroki przedział może zwiększać oczekiwania przyszłych zarobków i atrakcyjność pracodawcy, ale efekt zależy od postrzeganej sprawiedliwości. Wyjaśnienie, skąd bierze się zakres i co decyduje o pozycji, jest częścią komunikatu - nie dodatkiem.

Źródło / kontekst: Arnold, Quach & Taska, NBER Working Paper 34480, 2025; Yilmaz & Brandl, European Journal of Industrial Relations, 2024/2025; AOM Proceedings, 2025.

6. TRANSPARENTNOŚĆ MA SKUTKI UBOCZNE

Ujawnienie reguł nie naprawia automatycznie... reguł

Przejrzystość może poprawiać konkurencję i równość, ale potrafi też odstąpić system, którego organizacja nigdy wcześniej nie musiała tłumaczyć. Wtedy problemem nie jest komunikacja. Problemem jest konstrukcja płac.

| Ryzyko                 | Co pokazują badania                                                                                          | Wniosek dla HR                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Spadek satysfakcji     | Osoby, które po ujawnieniu odkrywają niższą pozycję niż oczekiwały, mogą reagować spadkiem satysfakcji.      | Przygotuj wyjaśnienie pozycji i realną ścieżkę progresji.           |
| Kompresja płac         | Jawność może zmniejszać różnice w widocznych składnikach i przesuwając nagrody do mniej obserwowalnych form. | Audytuj bonusy, dodatki, i-deals i świadczenia, nie tylko podstawę. |
| Pozorna sprawiedliwość | Równe kwoty na tym samym tytule nie zawsze oznaczają pracę o tej samej wartości lub jakości.                 | Porównuj role przez kryteria, nie wyłącznie nazwy stanowisk.        |
| Kotwiczenie historii   | Informacja o poprzedniej pensji wpływa na ofertę i może utrzymywać wcześniejsze nierówności.                 | Buduj ofertę od wartości roli i kompetencji, nie od historii osoby. |
| Utrwalony pipeline     | Część luk wynika z tego, do jakich ról i poziomów organizacja historycznie zatrudniała kobiety i mężczyzn.   | Łącz pay equity z rekrutacją, promocjami i sukcesją.                |

**Przejrzystość bez gotowości**  
Jeżeli po publikacji przedziałów managerowie nie potrafią wyjaśnić różnic, firma nie stworzyła transparentności. Stworzyła większą widoczność niespójności.

Źródło / kontekst: Schnauffer, Journal of Organizational Behavior, 2022; Wong et al., Academy of Management Journal, 2023; Agan, Cowgill & Gee, NBER/Upjohn; Barnes, 2025; World Bank Group longitudinal pay-gap study, 2023.

## 7. PIĘĆ WARSTW PRZEJRZYSTOŚCI

**Widelki bez kryteriów są tylko dłuższą liczbą.**

| Warstwa       | Pytanie                                              | Dowód                                     |
|---------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1. Wynik      | Ile można zarobić?                                   | stawka, przedział, gwarantowane składniki |
| 2. Składniki  | Z czego składa się kwota?                            | podstawa, premia, dodatki, świadczenia    |
| 3. Kryteria   | Dlaczego ta rola i ta osoba są w tym miejscu?        | wartość pracy, poziom, kompetencje, rynek |
| 4. Progresja  | Co musi się wydarzyć, żeby kwota wzrosła?            | podwyżka, promocja, certyfikat, wynik     |
| 5. Governance | Kto podejmuje decyzję i jak można ją zakwestionować? | właściciel, dokumentacja, wniosek, audyt  |

Dojrzała organizacja nie musi publikować indywidualnych pensji, aby być przejrzysta. Może ujawnić przedziały, kryteria, mechanizm progresji i sposób podejmowania decyzji. To znacznie bardziej użyteczne niż lista kwot bez kontekstu.

### Model Grow

Im wyższa warstwa pozostaje niewidoczna, tym częściej rozmowa o płacy zmienia się w ocenę intencji managera. Brak systemu zostaje spersonalizowany: „nie docenia mnie”, „ukrywają coś”, „negocjują zależnie od człowieka”.



#### Szybki test

- Czy kandydat zna liczbę, ale nie wie, co obejmuje?
- Czy pracownik zna zakres, ale nie wie, dlaczego jest przy jego dolnej granicy?
- Czy manager zna budżet, ale nie potrafi wskazać kryteriów decyzji?
- Czy dział C&B ma reguły, których rekrutacja i managerowie nie potrafią przełożyć na język ludzi?

## 8. FRAMEWORK GROW

# 10 momentów jasności wynagrodzenia

Od pierwszego spojrzenia na ogłoszenie do pierwszego przelewu.

| Moment                          | Pytanie kandydata lub pracownika                                            |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. Przedział w ogłoszeniu       | Czy to realna stawka startowa, czy pełny zakres kilku poziomów?             |
| 2. Gwarantowane vs możliwe      | Ile dostanę bez względu na premię i wynik?                                  |
| 3. Premia i zmienna część       | Od czego zależy, jak często jest wypłacana i ilu ludzi ją realnie dostaje?  |
| 4. Zmiany, nadgodziny i dodatki | Ile daje konkretny grafik i jakie warunki uruchamiają dodatki?              |
| 5. Forma i porównywalność       | Czy porównuję brutto, netto, stawkę godzinową, B2B czy całkowity pakiet?    |
| 6. Negocjacja bez historii płac | Na jakiej podstawie ustalimy ofertę, skoro nie pytacie o poprzednią pensję? |
| 7. Pozycja w przedziale         | Dlaczego oferta znajduje się akurat w tym miejscu?                          |
| 8. Progresja i podwyżki         | Co musi się wydarzyć, by kwota wzrosła i kiedy następuje przegląd?          |
| 9. Pierwsza wypłata             | Czy przelew i pasek potwierdzają wszystko, co obiecano?                     |
| 10. Pytania po zatrudnieniu     | Gdzie poznam kryteria, porównanie i sposób zgłoszenia wątpliwości?          |

## Zasada

Każdy moment powinien kończyć zgadywanie w trzech obszarach: kwota, warunki i odpowiedzialność. Jeżeli odpowiedź brzmi „to zależy”, trzeba od razu powiedzieć: od czego, kto decyduje i kiedy człowiek pozna wynik.

# 1. Przedział w ogłoszeniu

„Czy górna granica naprawdę jest dostępna dla osoby, którą teraz zatrudniacie?”

Przedział powinien pomagać w samoselekcji. Jeżeli obejmuje trzy poziomy stanowiska, dwie lokalizacje i cały potencjał wieloletniej progresji, formalnie pokazuje dużo, a praktycznie nie mówi kandydatowi, na co może liczyć przy wejściu.

Dobra oferta rozróżnia zakres rekrutacyjny od pełnego przedziału stanowiska. Jeżeli firma publikuje pełną bandę, powinna wyjaśnić, jaki poziom jest celem rekrutacji i co decyduje o miejscu w zakresie.

## Heurystyka Grow

Jeżeli kandydat nie potrafi powiedzieć, jaka część zakresu jest realna przy zatrudnieniu, przedział jest komunikacyjnie zbyt szeroki. To wskazówka diagnostyczna, nie norma prawna.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Minimalny standard                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• przedział 6 000–15 000 zł bez wyjaśnienia poziomów</li><li>• górna granica dostępna dopiero po latach, ale opisana jako startowa</li><li>• łączenie podstawy i maksymalnej premii w jednej liczbie</li><li>• inna kwota na portalu, inna w ATS-ie</li></ul> | Przedział odpowiada jednej roli i poziomowi albo jest rozbity na poziomy. Kandydat zna jednostkę, okres, formę zatrudnienia i informację, czy to podstawa czy total cash. |

## Przykład komunikatu

### Zamiast ogólnika

**Poziom rekrutowany:** Specjalista.

**Wynagrodzenie podstawowe:** 9 000–11 500 zł brutto miesięcznie.

Pełny przedział stanowiska po rozwoju do poziomu Senior wynosi 9 000–15 000 zł.

O miejscu w przedziale decydują trzy kryteria: samodzielność, doświadczenie w X i zakres odpowiedzialności.



### Co mierzyć

- udział ofert z zakresem zgodnym z zatwierdzoną bandą
- odrzucenia z powodu płacy przed rozmową
- rozpiętość zakresu i wyjaśnienia poziomów
- rozbieżności między kanałami

## 2. Gwarantowane a możliwe

„Jaka kwota jest pewna, a jaka istnieje tylko wtedy, gdy wszystko pójdzie zgodnie z planem?”

Najczęstsze nieporozumienie polega na przedstawianiu total earning potential jako wynagrodzenia. Kandydat słyszy 8 000 zł, ale dopiero później dowiaduje się, że 1 200 zł zależy od frekwencji, jakości, wyniku zespołu i decyzji przełożonego.

Każdy składnik warto oznaczyć jako gwarantowany, warunkowy albo szacunkowy. Jeżeli premia jest „do”, trzeba podać zasadę oraz częstotliwość. Jeśli firma nie potrafi jej prosto wyjaśnić, problem leży w systemie, a nie w copy.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                                                 | Minimalny standard                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>jedna kwota łącząca podstawę i maksymalną premię</li><li>OTE przedstawione jak gwarantowana pensja</li><li>benefity wycenione według ceny katalogowej, nie użyteczności</li><li>brak informacji o okresie próbnym</li></ul> | Oferta i rozmowa rozdzielają podstawę, zmienne składniki, dodatki oraz świadczenia. Każdy element ma jednostkę, warunek i częstotliwość. |

## Przykład komunikatu

### Zamiast ogólnika



**Gwarantowana podstawa:** 6 200 zł brutto miesięcznie.

**Dodatek zmianowy:** średnio 420–560 zł przy pełnym grafiku.

**Premia jakościowa:** 0–500 zł, rozliczana miesięcznie według trzech wskaźników opisanych tutaj: [\[link\]](#).

Pakiet medyczny i transport firmowy są dodatkowymi świadczeniami, nie częścią podanej kwoty.



### Co mierzyć

- różnica między deklarowanym a rzeczywistym total cash
- pytania o składniki na rozmowie
- rezygnacje po ujawnieniu warunków premii
- promise accuracy po pierwszej wypłacie

### 3. Premia, prowizja i część zmienna

„Jak często ludzie naprawdę osiągają premię, którą pokazujecie w ofercie?”

Premia jest wiarygodna dopiero wtedy, gdy człowiek rozumie cel, wpływ, horyzont oraz ryzyko. „Do 20%” bez informacji o typowym wyniku jest bardziej obietnicą marketingową niż elementem decyzji.

Nie każda organizacja może ujawniać rozkład wypłat publicznie. Powinna jednak potrafić wyjaśnić, czy cel jest indywidualny czy zespołowy, kiedy jest ustalany, kto zatwierdza wynik i co dzieje się w przypadku niepełnego okresu lub zmiany roli.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                                        | Minimalny standard                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• premia uznaniowa przedstawiona jako regularna</li><li>• cele przekazywane po rozpoczęciu okresu</li><li>• zmiana wskaźników bez komunikacji</li><li>• przedstawianie maksymalnej wartości jako typowej</li></ul> | Kandydat zna target, zakres, wskaźniki, okres rozliczenia, zasady wejścia oraz informację, czy premia jest gwarantowana. Pracownik otrzymuje wynik i wyjaśnienie. |

### Przykład komunikatu

**Zamiast ogólnika**

**Roczny bonus docelowy wynosi 10% podstawy.**  
Zależy w 60% od wyniku firmy i w 40% od celów roli. Nie jest gwarantowany; wypłata może wynieść od 0% do 150% targetu.  
Cele otrzymasz na początku okresu, a wynik wraz z uzasadnieniem po jego zamknięciu.



#### Co mierzyć

- odsetek osób z wypłatą 0 / target / maksimum
- terminowość ustalania celów
- liczba korekt i odwołań
- różnice wypłat według płci i grup

### 4. Zmiany, nadgodziny i dodatki

#### „Ile naprawdę dostanę przy grafiku, który proponujecie?”

W produkcji, logistyce, retailu i usługach wynagrodzenie zależy od czasu oraz warunków pracy. Samo zdanie „dodatki zgodnie z Kodeksem pracy” nie pomaga kandydatowi oszacować miesięcznego dochodu.

Dobra komunikacja pokazuje model zmian, zasady nocy, niedziel, nadgodzin, dyżurów, gotowości lub akordu. Nie musi obiecywać stałej liczby, jeśli harmonogram jest zmienny. Powinna dać przykład typowego miesiąca i jasno oznaczyć, że to symulacja.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                       | Minimalny standard                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>„praca zmianowa” bez godzin</li><li>dodatek nocny bez podstawy obliczenia</li><li>nadgodziny przedstawiane jako stały element zarobku</li><li>symulacja najlepszego miesiąca jako norma</li></ul> | Oferta podaje grafik, zasady dodatków i dwa przykładowe scenariusze: miesiąc bez nadgodzin oraz miesiąc z typową liczbą zmian. Symulacje są wyraźnie oznaczone. |

### Przykład komunikatu

**Zamiast ogólnika**

**Podstawa:** 5 900 zł brutto.

**System:** 3 zmiany, godziny 6–14 / 14–22 / 22–6.

Przy przykładowym grafiku z pięcioma zmianami nocnymi dodatki wyniosłyby ok. X zł brutto.

Nadgodziny nie są gwarantowaną częścią miesięcznego wynagrodzenia.



#### Co mierzyć

- odchylenie między symulacją a pierwszymi trzema wypłatami
- pytania o grafik i dodatki
- rotacja po pierwszej wypłacie
- liczba korekt ewidencji czasu

# 5. Forma zatrudnienia i porównywalność

### „Czy porównuję te same pieniądze?”

Brutto na umowie o pracę, stawka netto plus VAT na B2B, kwota godzinowa i roczne total compensation nie są porównywalne bez dodatkowego kontekstu. Firma, która przedstawia je obok siebie bez wyjaśnienia, przenosi koszt kalkulacji i ryzyko błędu na kandydata.

Employer branding nie powinien udawać doradcy podatkowego. Powinien natomiast jednoznacznie podawać formę, okres, walutę, liczbę godzin oraz składniki. Kalkulatory netto mogą być pomocą, ale muszą zawierać założenia i datę aktualizacji.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                                | Minimalny standard                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• mieszanie brutto, netto i netto+VAT</li><li>• stawka godzinowa bez liczby gwarantowanych godzin</li><li>• roczne RSU bez harmonogramu vestingu</li><li>• porównywanie benefitów do gotówki 1:1</li></ul> | Każda kwota ma formę umowy, okres, jednostkę i walutę. Porównanie form jest oddzielone od rekomendacji podatkowej. Świadczenia są opisane, a nie automatycznie doliczane do pensji. |

## Przykład komunikatu

### Zamiast ogólnika

**Umowa o pracę:** 11 000–13 000 zł brutto miesięcznie.

**B2B:** 13 500–16 000 zł netto + VAT miesięcznie przy 160 godzinach.

**Kwoty nie są ekwiwalentne podatkowo; wybór formy wymaga indywidualnej oceny. Pakiet świadczeń dla UoP opisujemy osobno.**



### Co mierzyć

- błędy i pytania dotyczące formy
- rezygnacje po kalkulacji netto
- spójność kwot między portalami
- liczba korekt ofert

## 6. Negocjacja bez historii zarobków

„Na jakiej podstawie ustalicie ofertę, jeśli nie pytacie, ile zarabiałem?”

Od 24 grudnia 2025 roku pracodawca nie może żądać informacji o wynagrodzeniu w obecnym ani poprzednich stosunkach pracy. To nie usuwa negocjacji. Zmienia ich punkt odniesienia.

Oferta powinna wynikać z wartości roli, poziomu, kompetencji, rynku i wewnętrznej spójności. Kandydat może podać oczekiwania, ale nie powinny one zastępować architektury wynagrodzeń. Zaniżona kotwica nie jest okazją. Jest testem systemu.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                         | Minimalny standard                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• „ile zarabiasz teraz?”</li><li>• prośba o PIT, pasek lub ofertę konkurencji</li><li>• ustalanie kwoty jako procentu poprzedniej pensji</li><li>• karanie osoby za brak podania historii</li></ul> | Rekruter zna zatwierdzony przedział i kryteria. Pyta o oczekiwania oraz ważne elementy pakietu, ale oferta jest uzasadniana rolą i poziomem, nie historią płacową. |

### Przykład komunikatu

#### Zamiast ogólnika

Nie pytamy o Twoje obecne wynagrodzenie.

**Dla tej roli zatwierdzony przedział wynosi 12 000–15 000 zł brutto.**

O miejscu decydują poziom samodzielności, doświadczenie w X i zakres odpowiedzialności.

**Jakie warunki byłyby dla Ciebie akceptowalne i co poza podstawą jest ważne w decyzji?**



#### Co mierzyć

- oferty względem midpointu według płci
- różnica między oczekiwaniem a ofertą
- odsetek wyjątków poza przedziałem
- powody negocjacyjnych rezygnacji

# 7. Pozycja w przedziale i oferta

## „Dlaczego jestem przy dolnej granicy?”

Najbardziej wiarygodna oferta nie mówi wyłącznie „proponujemy 12 400 zł”. Wyjaśnia, jak ta kwota odnosi się do poziomu roli i jakie kompetencje zostały uwzględnione.

Compa-ratio oraz range penetration pomagają zarządzać systemem, ale nie powinny być recytowane bez tłumaczenia. Compa-ratio to relacja wynagrodzenia do midpointu. Range penetration pokazuje miejsce między minimum a maksimum. Obie miary wymagają aktualnej bandy i sensownego poziomowania.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                                                                | Minimalny standard                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• „taki mamy budżet” jako jedyne uzasadnienie</li><li>• maksimum dla nowej osoby bez analizy kompresji</li><li>• różne kwoty za identyczny poziom bez dokumentacji</li><li>• obietnica szybkiej podwyżki zamiast uczciwej oferty</li></ul> | Oferta wskazuje rolę, poziom, kwotę, składniki i 2–3 kryteria pozycji. Wyjątki są zatwierdzane i dokumentowane. Manager zna konsekwencje dla obecnego zespołu. |

## Przykład komunikatu

### Zamiast ogólnika



**Proponujemy 12 800 zł brutto przy przedziale 12 000–15 000 zł dla poziomu Specialist.**

Kwota uwzględnia pełną samodzielność w A oraz doświadczenie w B.

Do górnej części przedziału prowadzi przejęcie odpowiedzialności za C i potwierdzenie kompetencji D.

**Najbliższy formalny przegląd: marzec 2027.**



### Co mierzyć

- compa-ratio nowych i obecnych osób
- liczba wyjątków i ich przyczyny
- kompresja wobec zespołu
- odrzucenia ofert z powodu pozycji

# 8. Progresja, przegląd i podwyżki

„Co musi się wydarzyć, żeby ta kwota wzrosła?”

„Roczny przegląd wynagrodzeń” nie oznacza automatycznej podwyżki. Jeśli firma tego nie rozróżnia, pracownik słyszy obietnicę, której system nie gwarantuje.

Warto osobno opisać cztery mechanizmy: wzrost za wynik, awans do wyższego poziomu, korektę rynkową oraz zmianę wynikającą z prawa lub minimalnych stawek. Każdy ma inny cel i kryteria.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                         | Minimalny standard                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• przegląd przedstawiany jak gwarancja</li><li>• brak różnicy między awansem a podwyżką</li><li>• kryteria znane dopiero po decyzji</li><li>• „zobaczymy za pół roku” bez daty i warunków</li></ul> | Pracownik zna kalendarz, rodzaje zmian płacy, kryteria, źródła danych i właściciela decyzji. Po przeglądzie otrzymuje informację także wtedy, gdy kwota się nie zmienia. |

## Przykład komunikatu

**Zamiast ogólnika**

**W marcu odbywa się przegląd, ale nie gwarantuje on podwyżki.**

Oceniamy pozycję w przedziale, wynik, zmianę zakresu roli i dane rynkowe. Awans wymaga spełnienia kryteriów poziomu Senior opisanych tutaj: [link].

**Po przeglądzie otrzymasz decyzję i uzasadnienie.**



### Co mierzyć

- udział osób z informacją po przeglądzie
- zmiany płacy według płci i poziomu
- czas od spełnienia kryteriów do decyzji
- odwołania i powody odmów

### 9. Pierwsza wypłata

#### „Czy przelew potwierdził to, co usłyszałem w rekrutacji?”

Pierwsza wypłata jest finansowym momentem prawdy employer branding. Błąd może wynikać z systemu, czasu pracy, niepełnego miesiąca lub niejasnej komunikacji. Dla nowej osoby różnica jest prosta: obiecano jedno, przyszło drugie.

Przed pierwszą wypłatą warto wyjaśnić termin, okres rozliczenia, niepełny miesiąc, moment wypłaty premii, potrącenia oraz miejsce, w którym pracownik znajdzie pasek i może zgłosić pytanie.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                        | Minimalny standard                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• brak informacji o niepełnym miesiącu</li><li>• premia wypłacana później bez zapowiedzi</li><li>• dodatek pominięty z powodu błędu danych</li><li>• brak człowieka do wyjaśnienia paska</li></ul> | Nowa osoba otrzymuje przed wypłatą prosty przewodnik oraz kontakt. Firma mierzy błędy i czas ich korekty. Rekrutacja przekazuje payrollowi warunki bez ręcznego przepisywania. |

### Przykład komunikatu

#### Zamiast ogólnika

Pierwszą wypłatę otrzymasz 10 września za okres od 18 do 31 sierpnia, dlatego będzie proporcjonalna do części miesiąca.

Premia miesięczna jest wypłacana z miesięcznym przesunięciem. Pasek znajdziesz w [system].

Pytania: payroll@firma.pl, odpowiedź w 2 dni robocze.



#### Co mierzyć

- first payroll accuracy
- liczba pytań i korekt
- czas naprawy błędu
- promise accuracy po wypłacie

# 10. Pytania o płace po zatrudnieniu

**„Czy mogę zrozumieć system bez poznawania pensji konkretnego kolegi?”**

Przejrzystość nie oznacza, że HR ujawnia indywidualne pensje. Wynagrodzenie konkretnej osoby jest informacją chronioną. Jednocześnie pracownik powinien mieć dostęp do własnych dokumentów płacowych, kryteriów systemu i - po pełnym wdrożeniu dyrektywy - określonych danych porównawczych.

Polskie orzecznictwo od lat ogranicza możliwość wykorzystywania tajemnicy płacowej do ukrywania dyskryminacji. Organizacja powinna rozróżnić ochronę danych cudzej pensji od prawa pracownika do rozmowy o własnym wynagrodzeniu i egzekwowania równego traktowania.

| Najczęstsze błędy                                                                                                                                                                                                                                       | Minimalny standard                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• „nie rozmawiamy o płacach” jako polityka</li><li>• ujawnianie kwoty konkretnej osoby bez zgody</li><li>• brak procesu zadawania pytań</li><li>• odpowiedź managera oparta na opinii zamiast kryteriów</li></ul> | Firma publikuje kryteria, prowadzi proces pytań i wniosków oraz chroni dane indywidualne. Managerowie wiedzą, kiedy odpowiadają, a kiedy eskalują do HR/C&B. |

## Przykład komunikatu

**Zamiast ogólnika**

**Możesz rozmawiać o własnym wynagrodzeniu.**

**Firma nie ujawnia pensji konkretnych osób bez podstawy i zgody.**

**Kryteria poziomów, przedziały oraz zasady progresji znajdziesz tutaj: [link].**

**Pytanie o swoją pozycję możesz złożyć do [kanał]; odpowiemy pisemnie w ciągu X dni.**



### Co mierzyć

- liczba i tematy pytań płacowych
- czas odpowiedzi
- odwołania i skargi
- postrzegana sprawiedliwość płac

## 9. BENCHMARKI I CASE STUDIES

### Nie ma jednego modelu przejrzystości. Są różne poziomy odwagi i kontroli.

| Przykład      | Co robi                                                                                                   | Lekcja                                                                                    |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| No Fluff Jobs | Od początku wymaga widełek w każdym ogłoszeniu i zbudował na tym standard produktu.                       | Transparentność może być cechą usługi, nie tylko obowiązkiem pracodawcy.                  |
| Buffer        | Od 2013 r. publikuje formułę oraz listę indywidualnych pensji.                                            | Maksymalna jawność działa tylko przy spójnej filozofii, zgodzie i gotowości kulturowej.   |
| GitLab        | Ujawnia framework, składniki, pozycjonowanie rynkowe i compa-ratio; indywidualne pensje nie są publiczne. | Można być bardzo przejrzystym bez publikacji płacy każdej osoby.                          |
| Żabka         | Przeszła zewnętrzny audyt EQUAL-SALARY obejmujący dane, polityki i percepcję pracowników.                 | Dowód równości wymaga analizy systemu i doświadczenia, nie deklaracji.                    |
| Budimex       | Uzyskał niezależny Equal Pay Certificate; komunikuje około 3% luki oraz regularne audyty.                 | Miernik i audyt można połączyć z reputacją pracodawcy, jeśli metodologia jest wiarygodna. |
| Kaufland      | Publicznie komunikuje konkretne stawki i widełki dla grup stanowisk retail oraz logistyki.                | Konkretna płaca może być elementem komunikacji biznesowej i retencyjnej.                  |

#### Nie kopiuj format tylko mechanikę.

Publiczne pensje Buffer nie są rozsądnym celem dla każdej firmy. Znacznie bardziej uniwersalne są: spójna formuła, dokumentacja kryteriów, dostęp do przedziałów, regularny audyt i zdolność managera do wyjaśnienia decyzji.

Źródło / kontekst: Buffer Transparent Salaries; GitLab Handbook, Compensation; No Fluff Jobs; EQUAL-SALARY / Żabka; Budimex, Equal Pay Certificate; Kaufland newsroom, 2026.

## 10. RANGE-WASHING

# Można opublikować widełki i nadal ukryć wynagrodzenie.

Range-washing to praktyka tworzenia pozoru przejrzystości za pomocą przedziału, który nie wspiera decyzji. Najczęściej ma zbyt dużą rozpiętość, łączy kilka poziomów, miesza podstawę z premią albo podaje maksimum, którego nowa osoba praktycznie nie może otrzymać.

| Pozorna transparentność               | Co naprawdę widzi kandydat                              | Lepszy standard                              |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 6 000–15 000 zł                       | „Nie wiem, czy realne jest 6,5 czy 13 tys.”             | osobne zakresy dla Junior / Regular / Senior |
| do 12 000 zł                          | „Znam maksimum, ale nie minimum.”                       | zakres startowy i kryteria pozycji           |
| 8 000 zł z premiami                   | „Nie wiem, jaka jest podstawa.”                         | gwarantowana podstawa + osobne zmienne       |
| atrakcyjny system bonusowy            | „Nie znam celu, warunku ani częstotliwości.”            | target, wskaźniki, okres i ryzyko            |
| wynagrodzenie zgodne z doświadczeniem | „Firma pozna moje oczekiwania i dopiero ustali budżet.” | zatwierdzona banda i obiektywne kryteria     |

### Test dobrej wiary

Poproś rekrutera i managera, by niezależnie wskazali realistyczną stawkę dla typowej osoby spełniającej wymagania. Jeżeli odpowiedzi mocno się różnią, problem nie tkwi w publikacji. Tkwi w braku wspólnej decyzji.



#### Pięć pytań do każdego przedziału

- Czy obejmuje jedną rolę i poziom?
- Czy górna granica jest dostępna przy zatrudnieniu?
- Czy kwota dotyczy podstawy, total cash czy total rewards?
- Czy kryteria pozycji są możliwe do wyjaśnienia?
- Czy obecni pracownicy mieszczą się w spójnej relacji do nowego zakresu?

## 11. ZANIM ZACZNIESZ KOMUNIKOWAĆ

### Nie buduje się transparentności na bałaganie stanowisk.

Największą pracę trzeba wykonać przed napisaniem ogłoszenia. Firma potrzebuje spójnych rodzin stanowisk, poziomów, opisów roli, kryteriów wartościowania, danych rynkowych, przedziałów oraz zasad wyjątków. Bez tego każda publikacja widełek uruchamia ręczne negocjacje i napięcie wewnętrzne.

| Element           | Pytanie kontrolne                                                                                |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodziny stanowisk | Czy role o podobnym charakterze są grupowane spójnie w całej firmie?                             |
| Poziomy           | Czy Junior / Specialist / Senior różnią się zakresem wpływu, nie tylko stażem?                   |
| Wartościowanie    | Czy oceniamy umiejętności, wysiłek, odpowiedzialność i warunki pracy w sposób neutralny płciowo? |
| Dane rynkowe      | Jaki rynek porównawczy, percentyl, data i źródło stoją za bandą?                                 |
| Przedziały        | Czy minimum, midpoint i maksimum mają określoną funkcję?                                         |
| Wyjątki           | Kto zatwierdza ofertę poza zakresem i jak dokumentujemy przyczynę?                               |
| Progresja         | Czy wzrost płacy wynika z poziomu, wyniku, rynku czy promocji?                                   |
| Governance        | Kto jest właścicielem danych, decyzji, komunikacji i audytu?                                     |

### Cztery kryteria, które wracają w prawie

Umiejętności, wysiłek, odpowiedzialność i warunki pracy to minimalna rama oceny pracy wskazywana w dyrektywie i polskim projekcie UC127. Ich znaczenie polega na porównywaniu wartości pracy ponad samymi nazwami stanowisk.

## 12. ZAMIAST / NAPISZ

### Język płacowy, który nie wymaga tłumacza z korporacyjnego.

| Zamiast                                | Napisz                                                                                            |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atrakcyjne wynagrodzenie               | Podstawa 8 500–10 500 zł brutto miesięcznie.                                                      |
| Premia uznaniowa                       | Premia 0–10% podstawy; decyzja według trzech wskaźników, rozliczenie kwartalne.                   |
| Bogaty pakiet benefitów                | Opieka medyczna, karta sportowa, transport z X i posiłek za 2 zł.                                 |
| Wynagrodzenie zależne od doświadczenia | Przedział 12–15 tys. zł; pozycja zależy od poziomu samodzielności, X i Y.                         |
| Roczny przegląd wynagrodzeń            | W marcu analizujemy pozycję w bandzie, wynik i rynek; przegląd nie gwarantuje podwyżki.           |
| Możliwość szybkiego awansu             | Kryteria poziomu Senior: A, B, C. Ocena dwa razy w roku.                                          |
| Do 15 000 zł                           | Realistyczna stawka startowa 11 500–13 500 zł; pełna banda roli do 15 000 zł.                     |
| Konkurencyjny system prowizyjny        | Target 4 000 zł miesięcznie przy 100% planu; próg wypłaty, akceleratorzy i korekty opisane tutaj. |

### Najkrócej

Dobry komunikat płacowy odpowiada na cztery pytania: ile, jaka część jest gwarantowana, od czego zależy reszta i kiedy człowiek pozna wynik.

## 13. MANAGER W ROZMOWIE O PŁACY

### Najtrudniejsza część transparentności zaczyna się po publikacji przedziałów.

| Pytanie                                | Odpowiedź, która buduje zaufanie                                                                                                                             |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dlaczego jestem przy dole widełek?     | Zakres dotyczy poziomu X. Twoja kwota uwzględnia A i B. Do midpointu prowadzi samodzielność w C; sprawdzimy ją w terminie D.                                 |
| Dlaczego nowa osoba ma podobną pensję? | Nie mogę omawiać indywidualnej płacy innej osoby. Mogę wyjaśnić Twoją pozycję, kryteria i działania dotyczące kompresji w zespole.                           |
| Czy w marcu dostanę podwyżkę?          | W marcu odbędzie się przegląd, nie automatyczna podwyżka. Ocenimy wynik, zakres roli, pozycję w bandzie i dane rynkowe.                                      |
| Czy mogę mówić innym, ile zarabiam?    | Możesz rozmawiać o własnym wynagrodzeniu. Firma chroni dane płacowe innych osób i nie będzie ich ujawniać bez podstawy.                                      |
| Dlaczego nie dajecie maksimum?         | Maksimum opisuje pełną wartość roli dla osoby spełniającej kryteria najwyższego poziomu w bandzie. Pokażę, które są już spełnione, a które wymagają rozwoju. |
| Rynek płaci więcej.                    | Sprawdzimy rolę, źródło porównania i Twoją pozycję. Korekta rynkowa jest innym mechanizmem niż podwyżka za wynik.                                            |

#### Zasada dla managera

Nie ujawniaj cudzych danych, nie improwizuj kryteriów i nie obiecuj decyzji, której nie kontrolujesz. Jeżeli nie znasz odpowiedzi, nazwij właściciela i termin powrotu.

## 14. AI W WYNAGRODZENIACH

# Algorytm może policzyć ofertę. Nie powinien dziedziczyć uprzedzeń bez kontroli.

AI może pomagać w porządkowaniu opisów stanowisk, wykrywaniu anomalii, modelowaniu przedziałów i analizie luki płacowej. Może też reprodukować wcześniejsze różnice, jeżeli uczy się na historycznych pensjach, promocjach i negocjacjach.

| Zastosowanie             | Potencjał                                      | Ryzyko / warunek                                                              |
|--------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Sugestia przedziału      | szybkie porównanie rynku i danych wewnętrznych | jakość źródeł, data, reprezentatywność i brak automatycznej decyzji           |
| Rekomendacja oferty      | spójność z rolą i poziomem                     | zakaz używania historii płacowej, audyt według płci i grup                    |
| Analiza pay gap          | wykrywanie wzorców i wyjątków                  | surowa luka nie wyjaśnia przyczyny; potrzebna analiza pracy o równej wartości |
| Job evaluation           | porządkowanie opisów i kryteriów               | język opisów może być historycznie stronniczy                                 |
| Komunikacja pracownikowi | draft wyjaśnienia i personalizacja             | człowiek odpowiada za decyzję, prawdę i rozmowę                               |
| Prognoza odejścia        | identyfikacja ryzyka retencji                  | monitoring pracownika, prywatność i profilowanie                              |



### Minimalny standard governance

- zinwentaryzuj wszystkie narzędzia wpływające na płacę, premię, poziom lub awans;
- udokumentuj cel, dane, właściciela, kryteria i wpływ na decyzję;
- nie używaj poprzedniej pensji jako cechy wejściowej;
- monitoruj wyniki według płci, formy zatrudnienia, lokalizacji i innych istotnych grup;
- zapewnij human oversight, uzasadnienie i możliwość korekty;
- przygotuj proces awarii: jak podejmujemy decyzję, gdy system jest wyłączony.

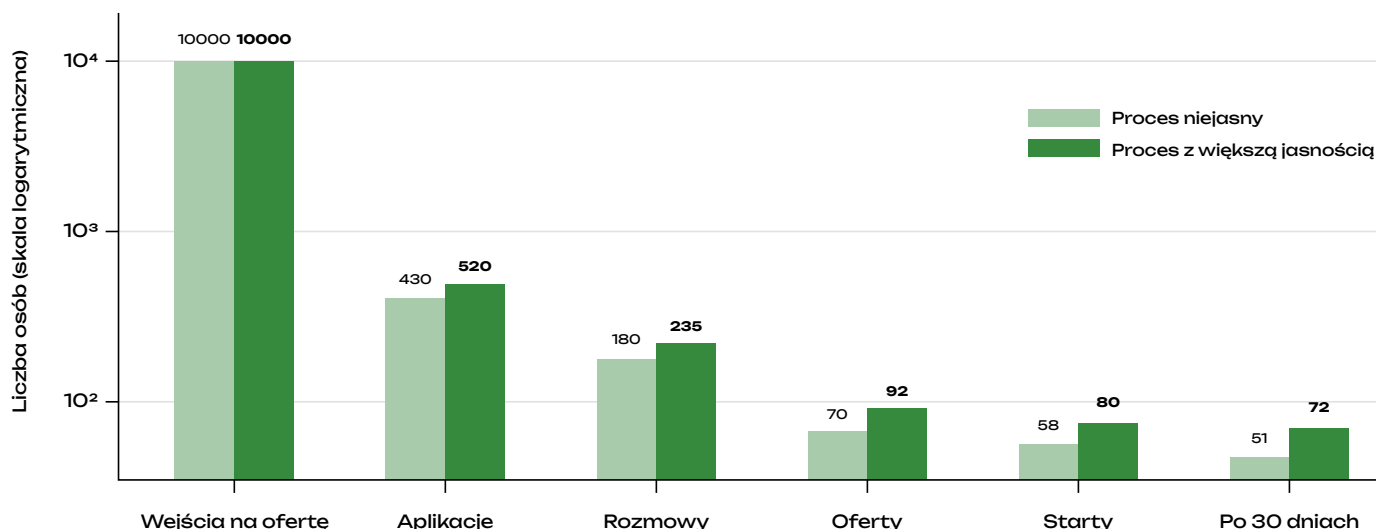
### Reguła

AI może proponować wzorzec. Odpowiedzialność za wartość pracy, sprawiedliwość i komunikację pozostaje po stronie organizacji.

## 15. EKONOMIA JASNOŚCI

# Płaca jawna za późno nadal jest drogą płacą.

**Model scenariuszowy: jasność płacy może poprawić samoselekcję i konwersję**



Przykład ilustracyjny, nie prognoza. Rzeczywisty wpływ zależy od rynku, procesu, oferty i jakości wdrożenia.

Model pokazuje mechanikę, nie prognozę. Informacja o wynagrodzeniu może zmienić zarówno liczbę aplikacji, jak i ich dopasowanie. Mniejsza liczba przypadkowych zgłoszeń nie musi być porażką, jeżeli rośnie konwersja rozmów, ofert i startów.

| KPI                     | Definicja                                  | Pytanie zarządcze                                  |
|-------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Salary-view conversion  | aplikacje / wejścia na ofertę              | czy zakres przyciąga właściwe osoby?               |
| Pay mismatch withdrawal | rezygnacje z powodu płacy / kontakty       | czy informacja pojawia się wystarczająco wcześnie? |
| Offer-in-range rate     | oferty w zatwierdzonej bandzie / wszystkie | czy system jest przestrzegany?                     |
| Offer acceptance        | przyjęte / złożone oferty                  | czy pakiet i wyjaśnienie są konkurencyjne?         |
| First payroll accuracy  | poprawne pierwsze wypłaty / starty         | czy operacja dowodzi obietnicę?                    |
| Promise accuracy        | nowi pracownicy potwierdzający zgodność    | czy komunikacja płacowa była prawdziwa?            |

## 16. DASHBOARD

### Nie raportuj tylko średniej pensji.

| Obszar              | KPI tygodniowy / miesięczny                           | KPI kwartalny / roczny                              |
|---------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Rekrutacja          | rezygnacje płacowe, oczekiwania vs oferta, acceptance | pozycja ofert w bandzie, wyjątki, źródła kandydatów |
| Spójność wewnętrzna | kompresja nowych vs obecnych, korekty                 | compa-ratio, range penetration, outliers            |
| Równość             | decyzje ofertowe według płci                          | raw i adjusted gap, zmienna płaca, awanse           |
| Progresja           | terminowość decyzji i informacji                      | czas do awansu, wzrosty według grup i poziomów      |
| Payroll             | błędy pierwszej wypłaty, czas korekty                 | typy błędów, koszty i powtarzalność                 |
| Zaufanie            | pytania, skargi, pulse                                | postrzegana sprawiedliwość i zrozumienie zasad      |

#### Niebezpieczna średnia

Średnia może wyglądać dobrze, gdy nierówność ukrywa się między poziomami, premiami albo grupami stanowisk. Analizuj dystrybucję, medianę, kwartyle, kategorie pracy i przyczyny różnic.



#### Proste wzory

- $\text{Compa-ratio} = \text{indywidualna płaca podstawowa} / \text{midpoint przedziału}$ .
- $\text{Range penetration} = (\text{płaca} - \text{minimum}) / (\text{maksimum} - \text{minimum})$ .
- $\text{Raw gender pay gap} = (\text{średnia mężczyzn} - \text{średnia kobiet}) / \text{średnia mężczyzn}$ .
- $\text{First payroll accuracy} = \text{poprawne pierwsze wypłaty} / \text{wszystkie pierwsze wypłaty}$ .
- $\text{Pay explanation SLA} = \text{odpowiedzi udzielone w terminie} / \text{wszystkie pytania płacowe}$ .

Źródło / kontekst: Każdy wskaźnik wymaga zdefiniowania populacji, składników i okresu. Surowa luka nie jest dowodem dyskryminacji ani jej braku.

## 17. PLAN WDROŻENIA

# 30 dni do wynagrodzenia bez zgadywania

Nie do pełnej transformacji C&B. Do pierwszego spójnego standardu.

| Tydzień | Faza                     | Rezultat                                                                                  |
|---------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | Diagnoza                 | oferty, formularze, skrypty, bandy, wyjątki, dane o rezygnacjach, pierwsze wypłaty        |
| 2       | Architektura komunikacji | definicje podstawy, total cash, dodatków, targetów, poziomów i kryteriów pozycji          |
| 3       | Managerowie i systemy    | szablony ogłoszeń, oferta, FAQ, skrypty rozmów, workflow zatwierdzania i dokumentacja     |
| 4       | Pilot                    | jedna rodzina stanowisk / lokalizacja, pomiar konwersji, pytań, ofert i pierwszej wypłaty |



### Tydzień 1: sprawdź fakty

- zbierz 30–50 ostatnich ofert i porównaj je z zatwierdzonymi przedziałami;
- zmapuj wszystkie składniki i sposób ich komunikowania;
- porównaj nowe oferty z płacą obecnego zespołu;
- przeanalizuj rezygnacje z powodów finansowych i błędy pierwszej wypłaty;
- przeprowadź pięć rozmów z rekruterami, managerami i nowymi pracownikami.



### Tydzień 2–4: ujednolicić, wyjaśnić, przetestować

- ustal jeden słownik kwot i składników;
- zdefiniuj zakres rekrutacyjny oraz pełną bandę;
- przygotuj zasady pozycji i wyjątków;
- przeszkol managerów z sześciu najtrudniejszych pytań;
- uruchom pilot i porównaj wyniki z bazą historyczną.

## Kolejność ma znaczenie

Najpierw uporządkuj decyzje, potem komunikaty, a na końcu kampanię. Dokręcanie ruchu do oferty z niejasną płacą kupuje większą liczbę nieporozumień.

## 18. WSKAŹNIK JASNOŚCI WYNAGRODZENIA

### 60 punktów. Jedna odpowiedź: ile nadal każemy ludziom zgadywać?

Oceń każde stwierdzenie: 0 - nie mamy / nie wiemy; 1 - częściowo albo zależy od osoby; 2 - działa jako standard i jest mierzone. Maksymalnie 60 punktów.

#### A. Rekrutacja i oferta - 20 punktów

- ☐ 1 ☐ 2 Oferty zawierają początkową kwotę lub realny przedział.
- ☐ 1 ☐ 2 Przedział dotyczy jednej roli i poziomu albo poziomy są rozdzielone.
- ☐ 1 ☐ 2 Każda kwota ma formę umowy, okres, jednostkę i walutę.
- ☐ 1 ☐ 2 Podstawa jest oddzielona od premii, dodatków i benefitów.
- ☐ 1 ☐ 2 Rekruter i manager korzystają z jednego źródła warunków.
- ☐ 1 ☐ 2 Nie pytamy kandydatów o obecne ani poprzednie zarobki.
- ☐ 1 ☐ 2 Potrafimy wyjaśnić kryteria pozycji w przedziale.
- ☐ 1 ☐ 2 Wyjątki poza bandą mają właściciela i dokumentację.
- ☐ 1 ☐ 2 Oferta pisemna zawiera pełne składniki oraz terminy.
- ☐ 1 ☐ 2 Mierzymy rezygnacje z powodu płacy na każdym etapie.

#### B. Składniki i zmienna płaca - 12 punktów

- ☐ 1 ☐ 2 Premie mają target, zakres, wskaźniki i okres rozliczenia.
- ☐ 1 ☐ 2 Cele są przekazywane przed rozpoczęciem okresu.
- ☐ 1 ☐ 2 Dodatki zmianowe, nocne i za dyżury są jasno opisane.
- ☐ 1 ☐ 2 Symulacje płacy są oznaczone i oparte na realnym grafiku.
- ☐ 1 ☐ 2 Total rewards nie jest przedstawiane jak gotówka.
- ☐ 1 ☐ 2 Mierzymy rozkład wypłat zmiennych i analizujemy różnice.

#### C. Progresja i rozmowa - 12 punktów

- ☐ 1 ☐ 2 Kryteria wynagrodzeń i poziomów są obiektywne oraz neutralne płciowo.
- ☐ 1 ☐ 2 Pracownicy znają kalendarz i znaczenie przeglądu płac.
- ☐ 1 ☐ 2 Rozróżniamy podwyżkę za wynik, promocję i korektę rynkową.
- ☐ 1 ☐ 2 Po przeglądzie każda osoba otrzymuje decyzję lub status.
- ☐ 1 ☐ 2 Managerowie potrafią wyjaśnić pozycję bez ujawniania cudzych danych.
- ☐ 1 ☐ 2 Istnieje proces pytania, wyjaśnienia i eskalacji decyzji.

## 18. WSKAŹNIK JASNOŚCI WYNAGRODZENIA / CZĘŚĆ 2

### D. Pierwsza wypłata i informacja - 12 punktów

- ☐ 1 ☐ 2 Nowa osoba zna termin i mechanikę pierwszej wypłaty.
- ☐ 1 ☐ 2 Warunki z rekrutacji są przekazywane do payroll bez ręcznych luk.
- ☐ 1 ☐ 2 Mierzymy first payroll accuracy i czas korekty.
- ☐ 1 ☐ 2 Pracownik ma dostęp do dokumentów, na podstawie których naliczono płacę.
- ☐ 1 ☐ 2 Chronimy indywidualne dane innych osób.
- ☐ 1 ☐ 2 Mamy zasady rozmów o własnej płacy i równości wynagrodzeń.

### E. Dane i AI governance - 8 punktów

- ☐ 1 ☐ 2 Znamy wszystkie narzędzia AI wpływające na płacę, premię lub poziom.
- ☐ 1 ☐ 2 AI nie wykorzystuje historii zarobków jako kotwicy.
- ☐ 1 ☐ 2 Monitorujemy wyniki modeli według istotnych grup.
- ☐ 1 ☐ 2 Człowiek potrafi wyjaśnić, skorygować i przejąć decyzję.

### Jaki jest poziom jasności wynagrodzeń?

| Wynik | Interpretacja                | Priorytet                                                    |
|-------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 0-20  | Czarna skrzynka              | najpierw ustalić role, składniki, przedziały i właścicieli   |
| 21-35 | Teatr widełek                | firma pokazuje liczby, ale decyzje zależą od osób i wyjątków |
| 36-48 | Użyteczna przejrzystość      | domknąć progresję, managerów, payroll i dane wewnętrzne      |
| 49-55 | Dojrzały system              | skalować, audytować równość i poprawiać doświadczenie        |
| 56-60 | Wynagrodzenie bez zgadywania | utrzymać jakość, aktualność oraz dowody decyzji              |

#### Jak używać wyniku

Nie naprawiaj wszystkiego jednocześnie. Zacznij od punktów ocenionych na 0, które pojawiają się przed największą liczbą rezygnacji, wyjątków lub konfliktów. Każdemu nadaj właściciela, termin, dowód i KPI.

#### Trzy pytania dla zarządu

1. Czy potrafimy uzasadnić różnice płac bez opierania się na historii negocjacji?
2. Czy publikacja przedziałów uruchomi konieczność korekt dla obecnych pracowników?
3. Czy nasi managerowie mają system, czy jedynie budżet i własne przekonanie o sprawiedliwości?

## 19. PODSUMOWANIE

### Przejrzystość nie odbiera firmie kontroli.

Wynagrodzenie jest jednym z najsilniejszych sygnałów dotyczących tego, jak organizacja wycenia pracę, ryzyko, odpowiedzialność i człowieka. Dlatego nie można sprowadzić przejrzystości do prawnego obowiązku ani jednego pola w ATS-ie.

Dojrzały system nie obiecuje wszystkim maksymalnej kwoty. Pokazuje realny zakres, oddziela gwarancję od możliwości, wyjaśnia kryteria pozycji, opisuje progresję i potrafi dowieźć pierwszą wypłatę zgodnie z obietnicą.

#### Najważniejsza teza wydania

Kandydat nie potrzebuje pensji wszystkich pracowników. Potrzebuje wystarczającej wiedzy, żeby zrozumieć własną ofertę. Pracownik nie potrzebuje plotki. Potrzebuje reguły, dowodów i prawa do uczciwego wyjaśnienia.

#### Co może wdrożyć Grow?

- audyt komunikacji wynagrodzeń w rekrutacji i candidate journey;
- projekt standardu ogłoszeń, skryptów, ofert i FAQ;
- przełożenie architektury C&B na język kandydatów oraz pracowników;
- badania percepcji sprawiedliwości i zrozumienia zasad;
- manager toolkit do rozmów o płacy, podwyżkach i pozycjonowaniu;
- AI governance dla narzędzi wspierających oferty, premie i analitykę pay equity.

**Masz widełki, ale ludzie nadal nie rozumieją wynagrodzenia? Zanim zwiększysz kampanię albo opublikujesz kolejny FAQ, sprawdźmy system od ogłoszenia do pierwszej wypłaty - BEZ ZGADYWANIA.**

**kontakt@agencjagrow.pl | +48 795 115 885**  
**agencjagrow.pl**

## 20. ŹRÓDŁA I BENCHMARKI

### Podstawa prawna, badawcza i rynkowa

1. Ustawa z 4 czerwca 2025 r. o zmianie Kodeksu pracy, Dz.U. 2025 poz. 807 - <https://dziennikustaw.gov.pl/DU/2025/807>
2. MRPIPS: Równe traktowanie w zatrudnieniu - prawo do informacji o wynagrodzeniu - <https://www.gov.pl/web/rodzina/rowne-traktowanie-w-zatrudnieniu>
3. Projekt UC127: ustawa o wzmocnieniu prawa do jednakowego wynagrodzenia - <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-wzmocnieniu-stosowania-prawa-do-jednakowego-wynagrodzenia-mezczyzn-i-kobiet-za-jednakowa-prace-lub-za-prace-o-jednakowej-wartosci2>
4. Dyrektywa (UE) 2023/970 - podsumowanie EUR-Lex - <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/equal-pay-for-equal-work-or-work-of-equal-value-between-men-and-women-rules-on-pay-transparency.html>
5. Komisja Europejska: New EU rules on pay transparency explained, 5.06.2026 - [https://commission.europa.eu/news-and-media/news/new-eu-rules-pay-transparency-explained-2026-06-05\\_en](https://commission.europa.eu/news-and-media/news/new-eu-rules-pay-transparency-explained-2026-06-05_en)
6. CBOS: Jawność zarobków, 2026 - [https://www.cbos.pl/PL/publikacje/raporty\\_tekst.php?id=7184](https://www.cbos.pl/PL/publikacje/raporty_tekst.php?id=7184)
7. Grupa Pracuj: Nowy rok pod znakiem zmian, 2.01.2026 - <https://media.pracuj.pl/440429-nowy-rok-pod-znakiem-zmian-dlaczego-szukamy-nowych-wyzwan-zawodowych>
8. Arnold, Quach & Taska: The Impact of Pay Transparency in Job Postings, NBER 34480 - <https://www.nber.org/papers/w34480>
9. Yilmaz & Brandl: Does pay disclosure remove gender differences in pay estimations? - <https://doi.org/10.1177/23970022241240589>
10. Agan, Cowgill & Gee: Salary History and Employer Demand - <https://www.nber.org/papers/w29460>
11. Schnauffer: The shift to pay transparency, Journal of Organizational Behavior - <https://doi.org/10.1002/job.2575>
12. Wong et al.: Pay Transparency as a Moving Target, Academy of Management Journal - <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1831>
13. Buffer: Transparent Salaries - <https://buffer.com/salaries>
14. GitLab Handbook: Compensation - <https://handbook.gitlab.com/handbook/total-rewards/compensation/>
15. No Fluff Jobs / PAP: 91% woli oferty z wynagrodzeniem - <https://www.pap.pl/mediaroom/no-fluff-jobs-startuje-z-ogloszeniami-o-pracy-spoza-branzy-it-91-proc-polek-i-polakow>
16. Żabka: EQUAL-SALARY certification - [https://www.franchising.com/news/20220920\\_zabka\\_is\\_the\\_first\\_polish\\_company\\_with\\_equalitysalary\\_certification.html](https://www.franchising.com/news/20220920_zabka_is_the_first_polish_company_with_equalitysalary_certification.html)
17. Budimex: independent Equal Pay Certificate, 2025 - <https://budimex.pl/en/press/equal-pay-in-construction-budimex-with-an-independent-equal-pay-certificate/>
18. Kaufland: nowe widełki płacowe, marzec 2026 - <https://firma.kaufland.pl/prasa/newsroom/2026/marzec/kaufland-przyznaje-kolejne-podwyzki-dla-pracownikow>
19. PIP: możliwość sprawdzenia sposobu naliczenia wynagrodzenia - <https://www.pip.gov.pl/dla-pracodawcow/pytania-i-odpowiedzi/czy-mam-mozliwosc-sprawdzenia-w-jaki-sposob-pracodawca-naliczyl-moje-wynagrodzenie>
20. Sąd Najwyższy, II PK 304/10 - ochrona działań przeciw dyskryminacji płacowej - <https://interpretacje.orzeczenia.pl/Wyrok-Sadu-Najwyzszego-z-26-05-2011-II-PK-304-10/>

### Nota prawna

Materiał ma charakter edukacyjny i nie zastępuje indywidualnej porady prawnej ani analizy compensation & benefits. Stan prawny i źródła zweryfikowano na 19 sierpnia 2026 r. Projekt UC127 może ulec zmianie.